

# **Den interna kommunikationen på Intrum Justitia Oy**

Johanna Nylund

Johanna Nylund

Examensarbete  
Företagsekonomi

2010



EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	7944
Författare:	Johanna Nylund
Arbetets namn:	Den interna kommunikationen på Intrum Justitia Oy
Handledare (Arcada):	Christel Willför
Uppdragsgivare:	Intrum Justitia Oy
<p>Sammandrag:</p> <p>Jag har undersökt den interna kommunikationen på Intrum Justitia Oy. Intrum Justitia är ett företag som sköter företagsindrivning samt indrivning på privatpersoner. Jag har baserat min undersökning på två tidigare gjorda undersökningar på Intrum Justitia angående den interna kommunikationen. Dessa två undersökningar var från år 2004 och 2006. Då jag jämförde resultaten med varandra, kunde jag konstatera att det skett en försämring mellan åren 2004 och 2006 angående den interna kommunikationen. Jag har först behandlat aktuell teori för att få en bakgrund till min undersökning. Sedan valde jag att utföra två öppna intervjuer på två mindre arbetsgrupper bland Intrums personal. Jag valde öppna intervjuer eftersom de tidigare intervjuerna var utförda på ett mera kvantitativt sätt och resultaten hade varit en aning missvisande. Grupperna bestod av 4-6 personer och ena gruppen var finskspråkig och andra svenskspråkig. Intervjufrågorna var baserade kring de två tidigare undersökningarna. Av slutresultatet kunde jag konstatera att den interna kommunikationen har förbättrats sedan 2006 och i stort sett fungerar numera. Dock finns det saker som kunde förbättras, t.ex. intranätet som visade sig vara största problemet. Jag har i slutet på mitt arbete diskuterat kring eventuella lösningar till de problem som framkom genom mina intervjufrågor. Undersökningarna jag baserade hela mitt arbete på var inte så omfattande och därigenom lite missvisande. Dessutom hade inte alla mina intervjuobjekt varit anställda år 2004 eller 2006 så de kunde inte direkt jämföra hur det varit då med nuläget.</p>	
Nyckelord:	Intrum Justitia, intern kommunikation, organisationskommunikation, kommunikationsmodeller, referensram, redundans, entropi
Sidantal:	57
Språk:	svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	7944
Author:	Johanna Nylund
Title:	Den interna kommunikationen på Intrum Justitia Oy
Supervisor (Arcada):	Christel Willför
Commissioned by:	Intrum Justitia Oy
<p>Abstract:</p> <p>I have made a survey regarding the internal communication at Intrum Justitia Oy. Intrum Justitia is a collection company that takes care of the unpaid invoices for other companies or private persons as well.</p> <p>My survey is based on two earlier made surveys about the internal communication at Intrum Justitia. These two surveys was made in 2004 and 2006. Based on those two surveys, I could make the conclusion that the internal communication has gotten worse so I wanted to find out what the reasons behind this deterioration were. First I gathered information about communication in an organization and some different communications models to have something to relay on in my survey. Then I interviewed two groups separately, one finish-speaking and one swedish-speaking group. They were about 4-6 people in each group. We discussed opened what the reasons could be behind these communication problems and what there is to do to get the internal communication to work at Intrum Justitia. I came to the results that the internal communication is working to some level, but for example the intranet need a facelift and needs to be organized. There were a few other problems as well that I mention at last in my work. The problem with my survey was that the people I interviewed did not work at Intrum Justitia in 2004 or 2006 so they could not relate to the earlier surveys.</p>	
Keywords:	Intrum Justitia, internal communication, communication in an organisation, communications models, reference frame, redundancy,
Number of pages:	
Language:	
Date of acceptance:	

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	Liiketalous
Tunnistenumero:	7944
Tekijä:	Johanna Nylund
Työn nimi:	Den interna kommunikationen på Intrum Justitia Oy
Työn ohjaaja (Arcada):	Christel Willför
Toimeksiantaja:	Intrum Justitia Oy
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Olen tutkinut sisäistä viestintää Intrum Justitia Oy:ssa. Intrum Justitia on yritys, joka hoitaa liikeperintää sekä kuluttajaperintää. Olen perustanut tutkimukseni kahteen aikaisempaan tutkimukseen, jotka ovat liittyneet sisäiseen viestintään Intrum Justitiassa. Nämä kaksi aikaisempaa tutkimusta olivat vuodelta 2004 ja 2006. Kun vertailin tulokset toisiinsa, pystyin todistamaan että sisäinen oli huonontunut vuosien 2004 ja 2006 välillä. Olen ensin käsitellyt ajankohtaista teoriaa saadakseen taustaa tutkimukseeni. Sitten valitsin käsitelläkseen kaksi avointa haastattelua Intrumin kahdelle pienemmälle henkilökuntaryhmälle. Valitsin avoimia haastatteluja koska aikaisemmat haastattelut olivat tehty enemmän määräpuolisella tavalla ja tulokset olleet vähän erehdyttäviä. Molemmat ryhmät koostuivat 4-6:teen henkilöstä, toinen ryhmä oli suomenkielinen ja toinen ruotsinkielinen. Haastattelukysymykset perustuivat kahteen aikaisempaan tutkimukseen. Lopputulokset päätelleen sisäinen viestintä oli parantunut vuodelta 2006 ja suurin piirtein toimii nykyään. Silti on parannettavissa yksityiskohtia, mm. intra, joka näyttäytyi olevan suurin ongelma. Olen työni loppuvaiheessa keskustellut mahdollisista ratkaisusta ongelmiin jotka tulivat esille haastatteluissani. Tutkimukseeni johon perustin koko työni, ei ollut niin laajaperäistä ja sen perusteella vähän erehdyttävää. Sitä paitsi eivät kaikki haastattelukohteeni olleet olleet Intrumin palveluksessa vuosina 2004 ja 2006.</p>	
Avainsanat:	Intrum Justitia, sisäinenviestintä, viestintä organisaatiossa, viestintä malleja, viitekehys, ylimäärä, informaatiota
Sivumäärä:	57
Kieli:	ruotsi
Hyväksymispäivämäärä:	

## INNEHÅLL

<b>1</b>	<b>BAKGRUND.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>PROBLEMFORMULERING .....</b>	<b>8</b>
2.1	Intrum Justitia .....	8
<b>3</b>	<b>SYFTET.....</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>METOD .....</b>	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>VAD ÄR KOMMUNIKATION .....</b>	<b>13</b>
5.1	<i>Mottagare .....</i>	15
5.1.1	<i>Kulturella faktorer .....</i>	15
5.1.2	<i>Sociala faktorer.....</i>	15
5.1.3	<i>Personliga faktorer .....</i>	16
5.1.4	<i>Psykologiska faktorer .....</i>	16
5.2	Kanal, medium och kodning .....	16
5.3	Olika typer av kanaler.....	17
5.4	Intranät .....	19
5.5	Vad bör ett intranät innehålla? .....	20
5.6	E-post som kommunikationskanal.....	22
5.7	Vi anda .....	22
5.8	Avkodning och feedback .....	23
5.9	Referensram.....	24
5.10	Brus .....	25
5.11	Kommunikation vs. information .....	25
5.12	Vikten av information.....	26
<b>6</b>	<b>REDUNDANS OCH ENTROPI .....</b>	<b>26</b>
<b>7</b>	<b>ORGANISATIONSKOMMUNIKATION.....</b>	<b>29</b>
<b>8</b>	<b>INTERN KOMMUNIKATION I EN ORGANISATION .....</b>	<b>32</b>
8.1	Olika typer av intern kommunikation .....	33
<b>9</b>	<b>DEN INTERNA KOMMUNIKATIONEN PÅ INTRUM .....</b>	<b>35</b>
9.1	Kommunikationskanaler på Intrum .....	35
9.2	De anställda på Intrum .....	37

9.3	Shannons och Weavers modell tillämpad på Intrum Justitia.....	37
<b>10</b>	<b>INTERVJUSVAREN (se bilaga 2.) .....</b>	<b>39</b>
<b>11</b>	<b>VALIDITET OCH REABILITET .....</b>	<b>46</b>
<b>12</b>	<b>RESULTATET .....</b>	<b>48</b>
	<b>Bilaga 1. Intrum Justitias organisationsschema .....</b>	<b>52</b>
	<b>Bilaga 2 Intervjufrågor .....</b>	<b>53</b>
<b>13</b>	<b>KÄLLOR .....</b>	<b>56</b>

# **1 BAKGRUND**

Varför jag valt att skriva om den kommunikation som sker inom företagets väggar, beror på att jag tidigare i arbetslivet stött på problem gällande den interna kommunikationen på arbetsplatsen, och undrat vad detta kan bero på och hur det kunde åtgärdas. Idag sköts kommunikationen allt mer elektroniskt, och detta påverkar också den interna kommunikationen på företag. Vi har idag också många kommunikationskanaler att välja mellan vilket kan komplicera kommunikationen istället för att underlätta den. Av erfarenhet från olika arbetsplatser har jag stött på olika kommunikationsstilar och jag blev intresserad av att dyka djupare ner i kommunikationens värld. Dessutom intresserar eventuellt en framtida karriär som personalansvarig med kommunikation vid sidan av marknadsföring som jag hittills fokuserat på.

## **2 PROBLEMFORMULERING**

### **2.1 Intrum Justitia**

Intrum Justitia är Europas ledande företag inom kredithantering. Intrum arbetar med kreditinformation, fakturering och reskontraservice, påminnelser, inkasso och bevakning och slutligen inkassering av avskrivna fodringar (Bilaga 1). Intrum erbjuder effektiva tjänster för att hjälpa sina kunder med deras kassaflöden. Intrum grundades 1923 i Sverige. Idag har koncernen mera än 90 000 kunder och mer än 3400 anställda i 24 europeiska länder. År 2008 hade Intrum en omsättning på 382,9 miljoner euro. Intrum Justitia Ab är noterat på OMX Nordiska Börs i Stockholm sedan 2002.

Intrums filosofi är att förvandla skuld till möjlighet. De vill inte söka fel utan finna lösningar. Intrum vill också erbjuda ett heltäckande utbud av tjänster inom



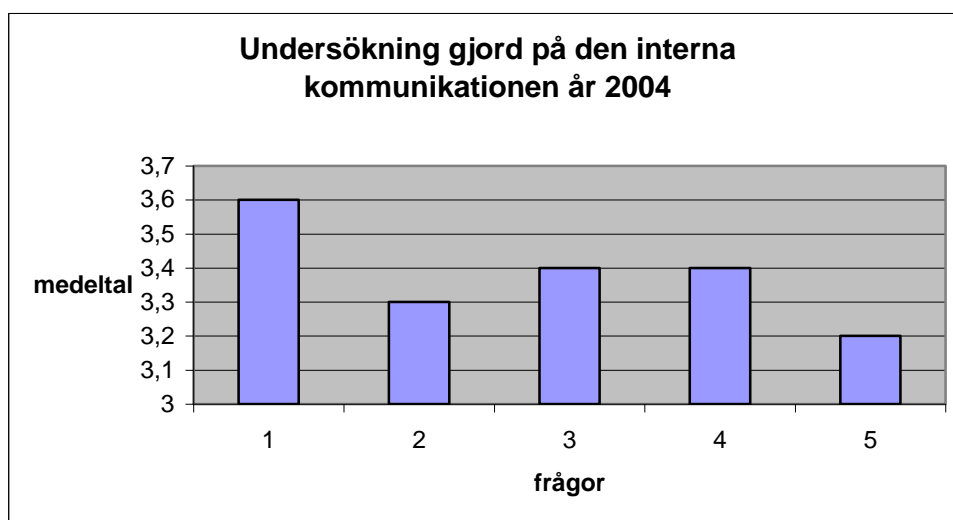
kredithantering och arbeta kontinuerligt för ökad kvalitet och effektivitet. Via dessa löften försöker Intrum förstärka sitt varumärke.

Det har tidigare gjorts två undersökningar om den interna kommunikationen på Intrum Justitia. Dessa gjordes år 2004 och år 2006. I undersökningen 2004 (tabell 1.) deltog 202 anställda i Finland, och år 2006 (tabell 2.) deltog 225 anställda i Finland. Från hela koncernen deltog 2526 anställda år 2006. Samma fem frågor ställdes de båda åren, varav det senare året gav det sämre resultatet, d.v.s. det hade skett en förändring till det sämre. De fem frågor som ställdes var en del av ett större frågeformulär där frågor angående flera olika ämnen ställdes. Personalen svarade genom att välja på en skala mellan 1 – 5, där 1 motsvarar att respondenten inte alls håller med, och 5 motsvarar att respondenten helt håller med.

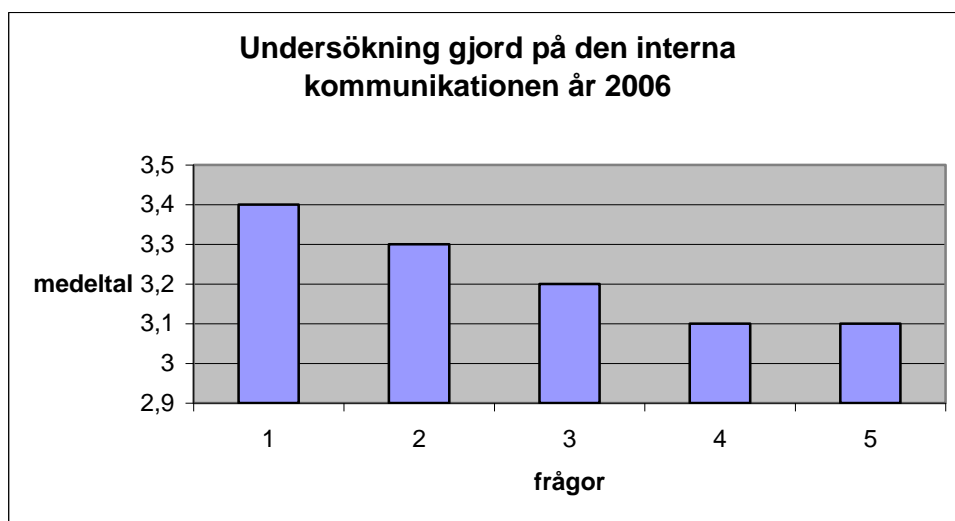
Frågorna var:

1. I min arbetsgrupp kommunicerar man öppet och rakt
2. Samarbetet mellan avdelningarna fungerar bra
3. Vi delar våra goda idéer samt erfarenheter med varandra
4. Kommunikationen med företagsledningen är öppen och effektiv
5. Interna konflikter löses konstruktivt

*Tabell 1. Undersökning på Intrum Justitia 2004*



Tabell 2. Undersökning på Intrum Justitia 2006



Då man jämför diagrammen kan man konstatera att det skett en liten försämring från år 2004 till år 2006. Orsaker till varför så skett kan bero på många saker. Antalet deltagande var flere år 2006, men deltagandet var procentuellt sett mindre, d.v.s. alla har inte besvarat alla frågor. Redan det här kan vara en missvisning. Ifall undersökningen år 2004 var den första undersökningen som gjordes gällande intern kommunikation, var kanske inställningen till undersökningen mera positiv då än vid det senare tillfället. De två sista frågorna kan också vara svåra att ta ställning till ifall man inte stött på en sådan situation tidigare. Alla kanske inte har kommunicerat med företagsledningen eller råkat ut för en intern konflikt. Om man inte heller har en stark åsikt om ämnet i fråga, väljer den svarande oftast någonting neutralt, d.v.s. siffran 3 på skalan mellan 1-5. Då blir det svårare att få någonting ut ur slutresultaten och medeltalen man räknar ut, då majoriteten av respondenterna undviker extremerna. Dessa undersökningar kunde ha gjorts bättre genom att ta i beaktande de respondenter som deltagit i undersökningen men inte svarat på alla frågor eller kryssat i flere alternativ för att undvika fel i slutresultaten. Kanske frågorna kunde ha varit flere, men eftersom dessa fem frågor redan var en del av en större undersökning har Intrum valt att hålla alla kategorier i undersökningen korta.

### 3 SYFTET

Syftet med detta slutarbete är att undersöka den interna kommunikationen med en del av Intrum Justitias personal. Denna del utgörs av två mindre arbetsgrupper på ca. tre till fem personer från ett större team på 20 personer. Den ena gruppen är svenskspråkig och den andra finskspråkig. Jag tänker intervjua båda grupperna skilt hur de upplever att den interna kommunikationen fungerar med tanke på språken och om det finns några märkbara skillnader språken emellan. Jag tänker utgå ifrån de två tidigare undersökningarna som gjorts på Intrums personal och ta reda på vad de dåliga resultaten grundar sig på.

Viktig information gällande hela koncernen samt information gällande vissa avdelningar sätts dagligen ut på intranätet för personalen, men förmannen för de här ovan nämnda teamen har uppfattningen att ingen läser detta och undrar vad detta beror på och vad man kan göra för att nå personalen bättre?

### 4 METOD

Då man väljer metod för sitt arbete kan det vara på sin plats att gå igenom både kvantitativa och kvalitativa metoder för att sedan överväga vilken metod som lämpar sig bäst för arbetets syfte. Skillnaden mellan dessa är kort beskrivet att då man använder sig av den kvantitativa metoden arbetar man mera med siffror och statistik istället för ord och tolkningar, t.ex. intervjuer, som är mera utmärkande för den kvalitativa metoden. Kvantitativa undersökningar påverkas i kunskapsteoretisk bemärkelse av det naturvetenskapliga synsättet medan kvalitativa forskare påverkas mera av tolkningssynsättet. (Bryman Allan 2001, s. 77-97 och 249-272 )

Den kvantitativa forskningsprocessen är mycket strukturerad. Den utgår ifrån en teori och hypoteser. Sedan gör man upp måtten vilka undersöks samt var, vem och när man undersöker. Sedan sker datainsamlingen som sedan skall bearbetas och analyseras för att komma till en slutsats. Forskningsprocessen är mera flexibel i den kvalitativa

processen. Först gör man upp generella frågeställningar och bestämmer var och vem man undersöker. Efter själva intervjun eller observationen tolkar man sitt insamlade material men kan i det här skedet ännu gå tillbaka och intervjua flere gånger tills man kommer till en bra slutsats. Begreppen reliabilitet och validitet är viktiga begrepp inom kvantitativ forskning men inte lika viktig för kvalitativa forskare eftersom mätning inte är det främsta intresset för dem. Dock är tillförlitlighet ett problem för kvalitativa forskare eftersom forskningen ofta baserar sig på intervjuer och därmed inte kan garantera tillförlitligheten hos intervjuobjekten. Dessutom kan intervju svaren tolkas olika beroende på vem som utför intervjun.

Alan Bryman har gjort en enkel tabell i sin bok Samhällsvetenskapliga metoder som bra beskriver skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ metod.

<b>Kvantitativ</b>	<b>Kvalitativ</b>
Siffror	Ord
Forskarens uppfattning	Deltagarens uppfattning
Distans	Närhet
Statisk	Processinriktad
Strukturerad	Ostrukturerad
”Hårda” data	Rika och fylliga data
Makroinriktning	Mikroinriktning
Konstlade miljöer	Naturliga miljöer

( Bryman Alan, 2001, s. 77-94 och 249-272)

Jag tänker utföra min undersökning med hjälp av den kvalitativa metoden. Jag anser den här metoden lämpa sig bättre eftersom jag utför djupintervjuer, d.v.s. intervjuer på två

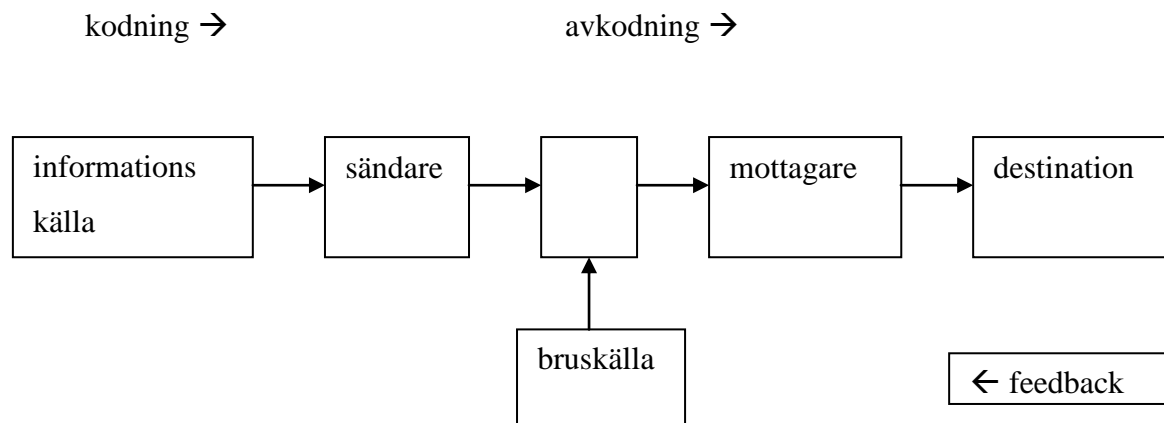
mindre grupper av individer. Den här metoden utesluter frågeformulär med skalor vilka kan vara missvisande eller svåra att få ut någonting av. Istället gör jag upp några frågor kring ämnet jag vill undersöka och låter mera de intervjuade berätta öppet om den interna kommunikationen. I viss mån måste jag styra intervjun så att jag får svar på mina största frågor så jag kommer vidare i mitt arbete och så att vi hålls inom ramarna för undersökningen och inte kommer på villovägar. Dessa två grupper på vilka jag utför intervjuerna, utgörs av en svenskspråkig grupp och en finskspråkig grupp som hör till inhemsk företagsindrivning. Jag tänker välja ut ca fem personer från vardera gruppen och utföra intervjun med dem skilt. Ifall jag inte får ut det jag vill med intervjun på en gång, kan en eventuell andra omgång övervägas.

## 5 VAD ÄR KOMMUNIKATION

Ordet kommunikation kan härledas från latinets *communicare* som betyder dela, meddela, förena samt göra gemensamt. Dessa ord beskriver bra vad kommunikation är, d.v.s. informationsutbyte mellan människor. I all kommunikation sker det någon form av transport. Det kan vara någonting konkret som transporteras t.ex. via en järnväg eller överföring av meddelanden. Då det sker mellan människor måste det ske ett utbyte av information för att det skall klassas som kommunikation. Det finns två olika former av hur meddelanden kan överföras mellan människor. Den första är mera processinriktad och fokuserar på hur sändare och mottagare kodar och avkodar meddelanden. Den ser kommunikationen mera som en process genom vilken en person påverkar någon annans beteende eller sinnesstämning. Den andra kommunikationsformen går lite in på semiotik, vilket betyder teckenlära, eftersom den ser kommunikationen som skapande och utbyte av betydelser. Här betraktas inte missuppfattning som ett tecken av misslyckad kommunikation. (Fiske, 1994, s. 10-17)

Då man studerar kommunikationsmodeller kan man inte undgå att stöta på Shannons och Weavers modell (1949). Det är en grundläggande kommunikationsmodell som presenterar kommunikationen som en enkel linjär process.

budskap →



*Figur 1. Shannons och Weavers kommunikationsmodell*

( Fiske, 1994, s. 12-17 )

Modellen kan förklaras så att från informationskällan sänds ett kodat budskap genom en sändare till en mottagare som sedan avkodar budskapet och tolkar det i slutdestinationen. Med kodning och avkodning avses när sändaren omvandlar budskapet till symbolisk form och när mottagaren i sin tur tillskriver budskapet mening. Feedback är den del av mottagarens tolkning som skickas tillbaka till sändaren. Brus utgörs av oplanerade störningsfaktorer i transaktionstillfället som orsakar att mottagaren får ett annat budskap än sändaren tänkt sig. Dessa begrepp kommer att beskrivas grundligare nedan. (Fiske, 1994, s. 17-18)

## **5.1 Mottagare**

Mottagaren är den som nås av sändarens budskap. Mottagaren påverkas av fyra faktorer som inte har med själva budskapet att göra, utan klassificeras som karaktärsdrag som påverkar kommunikationsbeteendet men som sändaren inte kan påverka. Dessa fyra karaktärsdrag är kulturella, sociala, personliga och psykologiska. (Kotler et al, 2005, s. 256 – 258 )

### **5.1.1 Kulturella faktorer**

De kulturella faktorerna är de som påverkar kommunikationsbeteendet bredast och djupast hos mottagaren och inkluderar kultur, subkultur och social klass. Kulturen är den mest grundläggande orsaken till en persons behov och beteende och innefattar grundvärderingar, uppfattningar, preferenser och beteende som en person lär sig från familj eller andra i sin omgivning. Också livserfarenheter påverkar vårt beteende och hur vi tolkar budskap. (Kotler et al, 2005, s. 256 – 258 )

### **5.1.2 Sociala faktorer**

Sociala faktorer påverkar också vårt beteende när vi kommunicerar. Dessa kan delas in i grupperna familj, social roll och status. En grupp kan exempelvis vara medlemsgrupper som en person tillhör och som direkt påverkar beteendet såsom familj eller vänner. Referensgrupper är en annan viktig grupp som påverkar vårt kommunicerande.

Denna grupp fungerar som en referens utan att personen själv behöver tillhöra gruppen.

(Kotler et al, 2005, s. 259-260 )

### **5.1.3 Personliga faktorer**

Till personliga faktorer räknas ålder, livssituation, yrke, ekonomisk situation, livsstil och personlighet. Ålder påverkar hur vi tolkar det vi hör och ser baserat på erfarenheter och tidigare upplevelser. På olika arbetsplatser i sin tur kommunicerar man på olika sätt, vilket påverkar vårt beteende då vi mottar och tolkar information. ( Kotler et al, 2005, s. 259-260 )

### **5.1.4 Psykologiska faktorer**

De fyra viktigaste psykologiska faktorer som påverkar vårt kommunikationsbeteende är motivation, perception, inlärnin g samt uppfattning och attityder. Perception är den process en människa gör för att välja, organisera och tolka information för att få en meningsfull bild av världen. Människor kan dock ha helt olika uppfattningar och tolkningar trots att de utsatts för samma stimuli. Även tidigare kunskaper och uppfattningar påverkar beteendet. ( Kotler et al, 2005, s. 268-275)

## **5.2 Kanal, medium och kodning**

Kanal är det fysiska medel med vilket signalen eller budskapet överförs. De främsta kanalerna är ljusvågor, ljudvågor, radiovågor, telefonledningar, nervsystemet osv.

Ett medium är definitionsmässigt tekniska eller fysiska medel för omvandling av meddelandet till en signal som kan överföras via kanalen. Rösten hos t.ex. sändaren är ett medium. Medium som radio och television utgör utsändningsteknologin. Ett mediums teknologiska eller fysiska egenskaper bestäms av den kanal eller de kanaler det kan använda. Dessa egenskaper bestämmer sedan koderna med vilka det kan sända. Medier kan delas in i tre huvudkategorier; framställande medier, återgivande medier och mekaniska medier. Den först nämnda avser sändarens röst, ansikte och kroppen, d.v.s. kroppsspråket, ansiktsuttryck och gester med mera. Återgivande medier är böcker,



målningar, fotografier, skrift, artiklar, heminredning, trädgårdsskötsel osv. Genom t.ex. heminredning kan man förmedla ett budskap eller hur man sköter sin trädgård kan vara ett sätt att försöka säga någonting. De återgivande medierna är kreativa. Mekaniska medier utgörs av telefon, radio, television, Internet osv. De fungerar som överförare av framställande samt återgivande medier. Skillnaden mellan återgivande och mekaniska medier är tekniken. Kategorierna går emellertid in i varandra och ibland kan man t.o.m. slå ihop dem alla. Med kodning menas att sändaren omvandlar sitt budskap till symbolisk form. ( Kotler et al, 2005, s. 729 )

För att kunna koda sitt meddelande måste sändaren använda sig av olika slags koder. Koder kan bestå av tecken samt av fysiska regler eller konventioner som bestämmer hur och i vilka sammanhang de kan kombineras och bilda flere meddelanden. Dessa koder är kulturrelaterade, d.v.s. de kan variera från kultur till kultur. Beroende på kanalens fysiska egenskaper bestäms naturen hos koderna den kan överföra. Till exempel är telefonen begränsad till verbalt språk och paraspråk (betoning, tonfall, volym, etc.). Ifall de primära koderna inte anpassar sig för just den kanalen man tänkt använda sig av, kan man omkoda budskapet till sekundära koder, d.v.s. morse, semaforering, teckenspråk, handskrift, blindskrift osv. ( Fiske, 1994, s. 30-33)

### **5.3 Olika typer av kanaler**

Alla organisationer behöver kanaler genom vilka organisationen kan förmedla information till de anställda som de anställda behöver för sina dagliga arbetsuppgifter. Den information som sänds ut bör dock vara presenterad så att alla anställda förstår den utan problem och tolkar den på ett liknande sätt. Primära målgruppen för informationen som sänds ut är de egna anställda. Det finns tre olika sorters kanaler; skriftliga, elektroniska och muntliga. (Eriksson, 2001, s 77-79)

**Skriftliga kanaler** – Med skriftliga kanaler avser man information som är tryckt på papper. Fördelen med detta är att då kan mottagaren läsa informationen när som helst,

var som helst och hur många gånger som helst. Det är också en relativt lite risk för misstolkningar då texten är korrekt skriven. Nackdelen med detta är dock att möjligheten för dubbelriktad kommunikation är liten. En skriftlig kanal lämpar sig att användas då man skall förmedla eller dokumentera information, till exempel personaltidningar, faktabroschyrer, företagspresentationer, nyhetsbrev eller rapporter. Mycket av de skriftliga kanalerna fungerar idag som elektroniska kanaler, men ibland kan det dock vara till sin fördel att ha texten i pappersform, till exempel då texten är väldigt lång. Det kan vara tungt att läsa en lång text från datorskärmen. Därför är det viktigt att kombinera skriftliga kanaler men elektroniska.

**Elektroniska kanaler** – Elektroniska kanaler kan även kallas för interaktiva kanaler då det finns möjlighet till direkt dialog. Bra exempel på elektroniska kanaler är e-post, intranät, videokonferenser, telefonkonferenser, databaser, bloggar, iPod, video, chat-program, radio osv. De senaste åren har användningen av elektroniska kanaler ökat otroligt mycket. Fördelen med elektroniska kanaler är att de levandegör fakta betydligt bättre än skriftliga kanaler. Då man använder elektroniska kanaler kan man kombinera skrift, ljud och bild. Elektroniska kanaler är också oöverträffbara i snabbhet. E-post meddelanden och intranätet är omedelbara. Det går också att sända information direkt till vissa mottagare som sedan även kan skicka vidare till följande mottagare. Elektroniska kanaler är även till stor fördel då avstånden mellan mottagare och sändare är stora. Till exempel kan en videokonferens vara till stor nytta då sändaren och mottagaren befinner sig på olika kontinenter. Men då man använder sig av elektroniska kommunikationskanaler måste man beakta att mottagaren också behärskar kanalerna samt har den utrustning som krävs.

**Muntliga kanaler** – De muntliga kanalerna utgörs oftast främst i form av olika möten, konferenser, utbildningar, seminarier samt telefoni. Muntlig dialog har som främsta fördel att den gynnar dubbelriktat tankeutbyte. Det finns möjlighet till frågor under kommunikationens gång som underlättar förståendet av informationen samt möjlighet att framföra sina egna åsikter. Det är viktigt att de muntliga kanalerna hålls kvar då vi som människor har psykologiska behov, d.v.s. ett behov av att träffa andra människor

och umgås och utbyta åsikter och tankar. Det är inte samma att sitta ensam bakom en datorskärm och skicka e-post meddelanden till varandra som att träffas och samtala.

(Eriksson, 2001, s.77-79)

## 5.4 Intranät

Själva begreppet IntraNet slog igenom sommaren 1994 tack vare datakonsulten Steven Tellen. Han uppfann intranätet då han sysslade med Internetlösningar för företag då han märkte att många interna informations- och kommunikationsproblem kunde få en lösning med hjälp av samma teknik som Internet erbjuder. Internet erbjuder flere fördelar så som att det är fördelaktigt, enkelt, snabbt och standardiserat. De flesta företag hade då redan en utfunderad infrastruktur för Internet så det var bara att lägga ut informationen. Frekvensen då det kommer till användningen av intranät har ökat mycket den senaste tiden. I många organisationer utgör intranätet själva organisationen, det finns inte någon organisation i fysisk form. Varför är intranätet så populärt då? Som jag redan ovan nämnde är det billigt, enkelt, snabbt och standardiserat. Ett väl fungerande intranät är organiserat så att alla anställda hittar lätt den information de söker. En sökmotor kan vara till stor hjälp så användarna hittar vad de söker. Intranätet skall vara enkelt tillgängligt för alla som berörs av informationen. Fördelen är att då man uppdaterar intranätet med ny information finns informationen genast tillgänglig, förutsatt att någon hela tiden uppdaterar nätet så det finns giltig information. På intranätet samlas också informationen för en längre tid så mottagaren kan gå tillbaka och kolla vid behov. En risk är dock här att det blir ett överflöd av information och de anställda vet inte vilken information som berör dem, vilket kan leda till att de undviker informationen helt och hållet till slut. Då blir detta givetvis ett problem då ett intranät kräver att de anställda själva håller sig uppdaterade med hjälp av den information som läggs ut där. Några andra nackdelar kan vara att alla inte har tillgång till dator eller Internet på arbetsplatsen eller inte har datorvanan inne. I dessa fall måste samma information finnas tillgänglig på något annat sätt. (Bark, 1997, s.52-53)

## 5.5 Vad bör ett intranät innehålla?

Bark gjorde en undersökning på ett antal stora organisationer och gjorde en lista över innehåll som kan konstateras vara mer eller mindre standard på intranät. Jag jämför Barks lista med Intrum Justitias intranät.

<b>Intrum Justitia</b>	<b>Bark</b>
Nyheter	Nyheter
Pressklipp	Pressklipp
Information från ledningen	Pressreleaser
Information om koncernen	Information från ledningen
Information om de olika avdelningarna	Information om koncernen
Interna meddelanden	Information om de olika avdelningarna
Interna kontaktuppgifter	Interna meddelanden
Ekonomirapporter	Interna kontaktuppgifter
Supportfunktion	Ekonomirapporter
Arkiv	Databassökning
Bibliotek	Supportfunktion
Program/Verktyg	Mjukvaruarkiv
Lediga jobb	Bibliotek
Presentation av personalen	Lediga jobb
Personalhandbok	Presentation av personalen
Blankett- samt brevarkiv	Personalhandbok
Presentationsmaterial	Blanketter

Regler/Lagar	Produktkatalog/Prislista
Länkar	Presentationsmaterial
Skolningsmaterial	Personaltidning
Bilder	FAQ – Frequently Asked Questions
Kalender/Evenemang	Mötesrumsbokning
Projekt	Översiktskarta över utrymmena
Undersökningar	E-post
Ordböcker/Ordlistor	Förslagslåda

(Bark, 1997, s. 89-90)

## 5.6 E-post som kommunikationskanal

En annan allt mer populär kommunikationskanal är e-post. Den har många liknande fördelar som intranätet, så som att mottagaren kan gå tillbaka till meddelandet flere gånger och läsa det på nytt vid behov. E-postmeddelanden är snabba och oberoende av tid. Mottagaren behöver inte vara närvarande då man skickar meddelandet. Mycket billigare blir det också då man t.ex. kommunicerar elektroniskt med någon på andra sidan jordklotet än vid brevväxling. Genom e-post meddelanden kan man bifoga material i form av bilder, ljudfiler, textfiler eller t.o.m. program. Det finns dock en nackdel med möjligheten att överföra så stora mängder information. Mottagaren kan inte hantera all information. Det kan igen leda till ett överflöd av information som jag redan nämnde ovan. Det gäller än en gång att ha förmågan att skicka ut rätt information i rätt mängd till rätt mottagare vid rätt tidpunkt. (Sandberg, 2007, s. 68-79 )

Idag sätts informationen angående de anställda antingen ut på intranätet eller skickas via e-post men ansvaret sitter sista slutligen hos de anställda att se till att läsa informationen. Det sker lätt att någon anställd skickar ut information till alla anställda fast det inte berör dessa, men bara för att personen ifråga då slipper ta ansvar att informationen inte skulle ha blivit utskickad. Detta kan också leda till att meddelandet försvinner i mängden bland andra meddelanden som inte berör mottagaren.

## 5.7 Vi anda

Det har visat sig att de anställda är villiga att enbart ta till sig information som berör deras arbetsuppgifter. Informella möten är en viktig kommunikationskanal genom vilken de anställda får den information de behöver. Under dessa möten skapas gemenskap som är viktigt för att de anställda ska trivas samt känna sig trygga och godkända av de andra medarbetarna. Denna kanal kan dock lätt leda till rykten och missförstånd men är viktig som en kanal då man knyter gemenskap med sina arbetskamrater.

Det är också viktigt, som redan tidigare nämnts, att alla i organisationen vet vad de arbetar för och vad organisationen står för. Då man jobbar i mindre grupper eller avdelningar kan det vara risk för att man endast fokuserar på sin egen grupp, och egentligen inte vet vad de andra utanför gruppen eller avdelningen sysslar med. Det är meningen att man ska inse att man jobbar inom en hel stor organisation, istället för i en liten organisation som är del av den egentliga. Det kan leda till informationsbrister.

(Granquist, 2001, s. 136-139)

## **5.8 Avkodning och feedback**

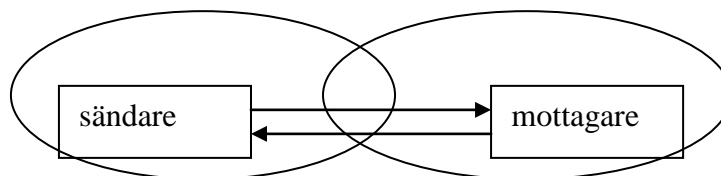
Avkodning är den process då mottagaren ger budskapet mening. Om avkodningen skall bli riktig ur sändarens perspektiv, kan denne förlita sig på konventioner. Med det menas de oskrivna regler som kan härledas ur de gemensamma erfarenheter medlemmarna i en viss kultur har. Konventionen i sin tur förlitar sig på redundans som förenklar avkodningen eftersom den verifierar det rådande och bygger på liknande erfarenheter (kommer att ta upp och förklara mera om redundans senare i kapitlet redundans och entropi). Befinner sig sändare och mottagare inom samma kultur, kan sändaren räkna med att mottagarens avkodning ligger nära sändarens kodning. Ifall de befinner sig i olika kulturer är risken stor att budskapet misstolkas p.g.a. kulturella skillnader och erfarenheter. Tolkning som p.g.a. erfarenheter ligger långt ifrån varandra kallas av Eco (1965) för aberrativ avkodning. Det sker då olika koder används vid kodningen och avkodningen av budskapet. (Fiske, 1990, s. 108-111)

Feedback är kort sagt överföringen av mottagarens reaktion tillbaka till sändaren. Vissa kommunikationskanaler försvårar feedback avsevärt. Då man kommunicerar via kommunikationsradio eller telefon kan feedback ske till en viss mån, men lättast sker det då man kommunicerar ansikte mot ansikte. Då kommunikation sker ansikte mot ansikte sänder man via rösten och tar samtidigt emot med ögonen. Feedback har alltså en huvudfunktion; att hjälpa kommunikatorn, d.v.s. sändaren att anpassa meddelandet

till mottagaren behov. Den har också några underordnade funktioner varav den viktigaste är att feedback också hjälper mottagaren att känna sig delaktig i kommunikationen. Då mottagaren känner sig uppmärksammas då sändaren visar hänsyn till denne, är mottagaren också mera benägen att acceptera sändarens budskap. (Fiske, 1994, s. 34-35)

## 5.9 Referensram

Som redan tidigare nämnts är vi alla olika personligheter med olika bakgrunder. Detta gör att vi alla har olika referensramar vilket utgörs av all den kunskap vi behärskar tillsammans med tidigare erfarenheter. Detta påverkar vårt sätt att tolka den information som sändaren försöker förmedla till oss. Då sändarens och mottagarens referensramar ligger allt för långt ifrån varandra kan det hända att de missförstår varandra eller meddelandet inte kommer fram i rätt form. Desto mera sändarens och mottagarens referensramar går in i varandra, desto lättare sker kommunikationen och desto mindre risk att misstolka varandra. Modellen nedan beskriver referensramarna mellan sändaren och mottagaren.



Figur 2. Referensram

<http://www.idt.mdh.se/kurser/ct3620/ht07/texter.pdf>



## 5.10 Brus

Brus definieras som oplanerade störningar som ändrar på budskapets egentliga betydelse så att mottagaren tolkar ett annat budskap än vad sändaren avsett. Detta kan t.ex. vara knaster på telefonlinjen, statistiskt brus i radiosignalen eller att tv-bilden hoppar. Enligt Shannon och Weaver omfattar begreppet brus alla mottagna signaler som inte sänts av sändaren, eller allting som gör det avsedda budskapet svårare att avkoda på rätt sätt. Även mottagarens koncentreringsförmåga påverkar mottagandet av budskapet. Fiske nämner vidare i sin bok att brus förvränger sändarens avsikter oavsett om det orsakats av kanalen, publiken, avsändaren eller själva meddelandet och därmed begränsar den mängd önskad information som kan sändas i en given situation vid en given tidpunkt. ( Fiske, 1994, s. 18-19)

Då den interna kommunikationen inte fungerar och de anställda själva får gissa vad som kommer att hända uppstår rykten lätt. Rykten kan vara mycket destruktiva för en organisation då de skapar oro mellan de anställda. Därför är det viktigt att alla anställda har tillgång till information och att rätt information sänds till rätt mottagare vid rätt tillfälle genom rätt kanal. ( Eriksson, 2007, s. 267)

## 5.11 Kommunikation vs. information

För att bättre få en förståelse för olika kommunikationsbegrepp samt kommunikation överhuvudtaget, kan det vara skäl att reda ut skillnaden mellan information och kommunikation. Man kan kort förklara information som överföring av *kunskap*, medan kommunikation kort sagt är överföring av *budskap*. Att tydligt särskilja dessa från varandra kan vara lättare sagt än gjort då de går mycket in i varandra. På samma gång som ett budskap kan innehålla kunskap, kan också kunskap innehålla budskap.

(Wikipedia, <http://sv.wikipedia.org/wiki/Information> och <http://sv.wikipedia.org/wiki/Kommunikation>)

## 5.12 Vikten av information

Enligt Backlund och Haldos är det viktigt att man bör se på de anställda som efterfrågare istället för publik eller användare. Det måste finnas en efterfrågan på informationens innehåll från de anställda för att de skall ta till sig information. Alla anställda är till en viss mån kritiska mot ny information, medvetet eller omedvetet. Det ställer då som krav på sändaren av informationen att denne lyckas formulera informationen eller meddelandet så pass intressant att mottagarna tar det till sig. Det är också viktigt att informationen är äkta och sann.

Det är vanligt att de anställda upplever att de får för lite information på sin arbetsplats. Då det råder brist på information uppstår kommunikationsproblem. Detta leder till en negativ effekt på de anställdas arbetsprestation. Lösningen till detta är inte att öka mängden information. Ett överflöd kan lätt leda till problem för de anställda att avgöra vilken information är mest väsentlig för dem vilket kan leda till att de anställda helt ignorera informationen till slut. I värsta fall kan detta knäcka hela informationssystemet. Då är lösningen att producera rätt information till rätt person på rätt sätt vid rätt tidpunkt. (Larsson, 2001, s. 156-162)

## 6 REDUNDANS OCH ENTROPI

Enligt Fiske går redundans lite hand i hand med ordet information. Med redundans avses det som är förutsägbart i ett meddelande. Motsatsen till redundans är entropi. Redundans är resultat med hög förutsägbarhet medan entropi är resultat med låg förutsägbarhet. Ett meddelande med låg förutsägbarhet kan sägas vara entropiskt och informationsrikt. Detta motsvaras av redundant och informationsfattigt. Redundans är absolut nödvändig vid kommunikationstillfällen anser Fiske. Viss redundans är nödvändig då något slag av kommunikation äger rum. Fiske nämner som exempel att det engelska språket till 50 % är redundant, vilket betyder i praktiken att man kan

utelämna 50 % av orden i engelskan då man kommunicerar och ändå förstå innebörden. Redundans har två huvudfunktioner; en teknisk och en social.

Enligt Shannon och Weaver underlättar redundans avkodningens noggrannhet och utgör med detsamma en kontroll som underlättar för mottagaren att avslöja felaktigheter. Tack vare redundansen kan man upptäcka stavfel. I ett ickeredundant språk innebär förändringen av en bokstav en förändring av hela ordet. Mottagaren kontrollerar alltid riktigheten i budskapen denne är avsedd att ta emot. Förmågan att avgöra riktigheten beror på mottagarens erfarenhet av konvention och erfarenhet inom tidigare kod-användningar. Konvention är en betydande källa till redundans och därmed till enkel avkodning. Ifall man bryter mot det konventionella, gör man sig svårförstådd.

Redundans bidrar också till att minska på bristerna en störd kanal kan ha. Med detta menas t.ex. upprepning av budskapet eller bokstavering på en dålig telefonlinje. Då det finns flere sändare som konkurrerar sinsemellan om mottagarens uppmärksamhet, kan det vara effektivast att göra ett så enkelt meddelande som möjligt. Också valet av kanal måste tas i beaktande då t.ex. tal måste vara mer redundant än skrift eftersom lyssnaren oftast bara kan höra meddelandet en gång, medan läsaren kan läsa meddelandet flere gånger. Redundansens främsta uppgift är alltså att undanröja praktiska kommunikationsproblem som noggrannhet, meddelandets natur eller mottagaren.

I motsats till redundans, beskrivs entropi som ett kommunikationsproblem. Entropi kan förstås som maximal oförutsägbarhet. Entropi kan beskrivas som ett mått på de antal slumpmässiga val bland alternativ som kan göras. Författaren Fiske ger ett bra exempel på detta i sin bok Kommunikationsteorier; då en person vill meddela enheterna i en kortlek visuellt genom att visa upp samtliga kort ett och ett turvis, kommer varje signal att ha maximal entropi om kortleken är ordentligt blandad. Men då personen färdigt har sorterat korten i förväg enligt färg och valör, kommer varje kort att ha maximal redundans, förutsatt att mottagaren känner till hur en kortlek ser ut.

Att strukturera ett meddelande enligt kända mönster eller konventioner är ett sätt att minska entropin och öka redundansen. Redundans eller entropi kan också förekomma i konstverk, d.v.s. är konstverket eller meddelandet i konstverket förutsägbart eller inte?

Fiske skriver vidare i texten om redundans och entropi att då man hälsar på motkommande människor på gatan är detta ett mycket redundant meddelande, d.v.s.

förutsägande. Han menar också att det inte kan störas av brus. Redan högljudd trafik kan orsaka att mottagaren inte hör sändarens "hej", eller ifall ögonkontakt uteblir och mottagaren är i andra tankar kan det också hända att meddelandet inte når mottagaren. Fiske pointerar därmed ut att socialpsykologer lyft fram ordet egodrift, d.v.s. ett behov av att få vår närvaro uppmärksammas, erkänd och accepterad. Genom att upprätthålla relationer är phatisk kommunikation nödvändig för sammanhållningen av en gemenskap eller ett samhälle. Phatisk kommunikation är redundant eftersom det gäller existerande relationer, inte ny information. ( Fiske, 1994, s. 21-27 )

## 7 ORGANISATIONSKOMMUNIKATION

Då man läser om organisationskommunikation stöter man ofta på tre olika synvinklar. Dessa är intern och extern kommunikation, formell och informell kommunikation samt kommunikationsflödets riktningar. Den interna kommunikationen handlar om kommunikationsflödet inom en organisation, d.v.s. den kommunikation som sker mellan alla parter i organisationen. Den externa kommunikationen däremot berör den informationsöverföring som riktas till intressenter i organisationens omvärld. (Falkenheimer, 2001, s. 94)

Formell kommunikation riktas via bestämda kanaler och följer organisationens struktur och policy. All kommunikation utöver detta är informell. Dessa anger hur kommunikationen sköts ifrån en hierarkisk synvinkel. (Goldhaber, 1993, s. 155)

Det formella nätverket anger organisationens officiella struktur. Den illustreras ofta som ett organisationsschema. Detta organisationsschema anger maktförhållandet mellan olika nivåer i organisationshierarkin och kopplingen mellan dessa nivåer anger en formell kanal för kommunikationen. Ju fler nivåer det formella nätverket har, desto större är risken för misstolkningar. (Bovéé, C.L.Thill, J.V. 1995, s. 6)

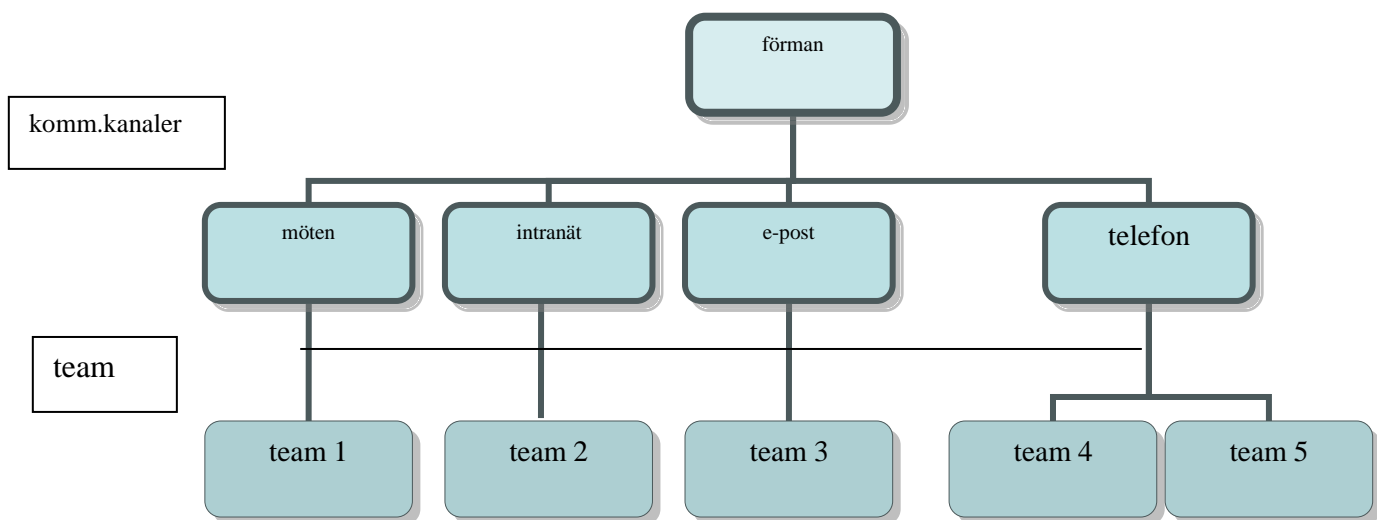
Kommunikationsflödet i organisationen kan ha olika riktningar. Vertikal kommunikation riktas antingen från ledningen neråt till lägre nivåer i organisationen, eller varför inte alternativt också i motsatt riktning. Horisontell kommunikation innebär kommunikation med medarbetare på samma nivå i organisationen. (Bovéé, C.L.Thill, J.V. 1995, s. 9-10)

Kreps i Larssons bok (2001) nämner olika kommunikationsnivåer beroende på hur många som deltar i samtalet. De olika nivåerna kan skilja sig från en enhet till en annan och från olika hierarkiska nivåer. Hän tar upp fyra olika nivåer;

- intrapersonell nivå – den egna personliga kommunikationen
- interpersonell nivå – samtalet och dialogen mellan två individer
- smågruppsnivå – den vanliga mötesnivå i den minsta enheten
- stor- och flergruppsnivå – där delar eller hela organisationen möts

Kreps nämner vidare att numera bör även läggas till ytterligare en nivå, en månggruppsnivå. Det är numera möjligt för en global organisation att kommunicera med alla dessa enheter samtidigt genom video- eller tv-konferenser.

Definitionen på begreppet organisationskommunikation enligt Goldhaber (1979, s. 84) lyder: ”Organisationskommunikation är processen att skapa och utbyta meddelanden inom ett nätverk av ömsesidigt beroende relationer för att hantera osäkerhet i sina miljöer.”



Figur 3. Intrum Justitias kommunikationsschema

Detta är ett kommunikationsschema över den interna kommunikationen på den del av Intrum mitt arbete berör. Förmannen för dessa fem team skickar ett budskap genom

alternativ kommunikationskanal till de olika teamen. Kommunikationskanalerna är i detta fall telefon, e-post, intranät eller genom möten. Alla team är likvärdiga och har tillträde till alla dessa kommunikationskanaler. Den primära kommunikationskanalen är e-post. Alla dagliga meddelanden och information skickas via e-post. Detta är en bra kommunikationskanal eftersom den är snabb, trygg och alla nås via den, förutsatt att mottagaren har e-post programmet påkopplat. En annan fördel är att också bilagor av olika slag kan skickas tillsammans med meddelandet. En annan funktion i samband med e-posten är kalandern. Alla inom samma team har en delad elektronisk kalender där alla kan sätta ut händelser och annat noterbart som t.ex. vem som är på plats och när. Telefonen är i flitig användning, men mera sällan internt. Telefonkommunikation inom Intrums väggar kan tänkas användas då skriftlig kommunikation inte är tillräcklig. Sådana tillfällen kan t.ex. vara då en kund som ringt Intrum hänger kvar på telefonråden och personen som skall ge kunden service själv måste ringa någon internt och få omedelbar uppdaterad information. Intranätet är tillgängligt för alla och dit sätts viktig information samt alla dokument och filer som de olika teamen behöver. Trots att detta är en bra och tillförlitlig informationskälla, används den inte så flitigt som förmännen önskar att den skulle bli använd. Personalen tycks besöka intranätet bara då de behöver dokument eller komma åt filer, inte för att läsa viktig ny information. Möten är effektiva tillfällen att kommunicera men ordnas bara ett visst antal gånger per månad till undantag av extra möten vid behov. Under mötena förses personalen med aktuell information, men den har också själv möjligheten att kommentera och komma med förslag. Det blir en tvåvägs kommunikation som alla närvarande kan ta del av. Mötena dokumenteras och sparas och skickas även ut till alla för att kunna läsas av dem som eventuellt missat mötet.

Detta är ett formellt sätt att kommunicera eftersom det följer organisationens struktur och policy och det är lätt att urskilja maktförhållandet i schemat. Detta är också både ett vertikalt sätt att kommunicera som ett horisontellt. Budskapet från förmännen till de olika teamen sker vertikalt medan kommunikationen mellan teamen som är likvärdiga sker på horisontell nivå.

## 8 INTERN KOMMUNIKATION I EN ORGANISATION

Allting börjar i det egna företaget. Det är viktigt att personalen vet vilka värden företaget står för och vart företaget försöker komma så alla får en helhets bild av företagets verksamhet och en känsla av samhörighet. Då alla ligger på samma plan och förstår företagets mål, är det lättare att samarbeta samt kommunicera.

Den interna kommunikationen blir allt mer uppmärksammas i organisationer idag. Man har börjat förstå att då kommunikationen fungerar bra mellan medarbetarna, når informationen rätt fram och de anställda kan kommunicera i rätt anda även till personer utanför organisationen. Intern kommunikation ses idag som ett effektivt verktyg då det gäller konkurrens. Den organisation som har den mest effektiva internkommunikationen och genom denna lyckas föra ut organisationens kunskap till sina anställda är den organisation som ligger ett steg före de andra organisationerna. Gammal och ny kunskap måste snabbt och effektivt kunna spridas i organisationen.

Kreps i Larsson (2001) tar upp fyra funktioner då man ser den ur organisationens och ledningens synvinkel. De är följande;

- sprida och styra mål, uppgifter och regler för verksamheten
- koordinera organisationens aktiviteter
- förse ledningen med upplysningar om tillståndet i en organisation
- socialisera in medarbetarna i organisationens kultur

Varje enskild medarbetare måste ses som en resurs i den interna kommunikationen. Då de anställda förstår vad som händer i organisationen och förstår vilken roll de har i organisationen, ökar motivationen att sköta sitt arbete bra. Detta ökar chansen att de vill arbeta kvar. På detta sätt kan en väl fungerande intern kommunikation minska personalomsättningen. En anställd som trivs på sitt arbete är även en mycket bra marknadsförare för sin organisation. Detta resulterar i att organisationen får en ökad lönsamhet. Ett företag fungerar helt enkelt inte utan informationsbyte. Därmed är



utgångspunkten att information är nödvändig inom ett företag. Information är dock inget som bör tas förgivet. Därför är det viktigt att även klargöra vilka uppgifter kommunikationen har, och varför man bör arbeta med den interna kommunikationen. (Eriksson, P, 1998, s.44)

Eriksson nämner vidare i sin bok (s. 48) operativ kommunikation, med vilket han menar att organisationer bör sträva efter att klarställa sina framtida mål och fundera hur man kan nå dem. Detta är redan som tidigare nämnts ett sätt att bearbeta den interna kommunikationen och meddetsamma uppmuntra deltagande samt engagemang inom organisationen. Genom kommunikation etableras relationer, samordnas verksamhet och skapas gemensam förståelse.

## 8.1 Olika typer av intern kommunikation

Eriksson tar upp i sin bok sex olika typer av intern kommunikation:

**Operativ kommunikation** – Detta är den information som alla anställda behöver för att dagligen kunna sköta sitt arbete. Denna typ information kan till exempel handla om olika möten eller vad som skall uträttas under dagen.

**Nyhetskommunikation** – Det är viktigt för de anställda att hela tiden vara ”up-to-date” d.v.s. hela tiden vara medvetna om vad som händer i organisationen eller vad som hänt. Det är viktigt för att de anställda ska kunna sköta sina arbetsuppgifter på ett effektivt sätt. Informationen brukar vanligtvis ske genom personaltidningar, avdelningsmöten eller kanske på ett intranät under rubriken ”nyheter”. Denna typ av information handlar oftast om mer än den egna avdelningen.

**Förändringskommunikation** – En organisation behöver skilja på den information som berör det dagliga arbetet från den information som handlar om det som sker drastiskt och oväntat. Denna kommunikation berör enskilda händelser som sker utöver det normala. Under denna period som förändringen sker, bör det sättas upp kompletterande kanaler.

**Styrkommunikation** – Denna typ av kommunikation används för att styra organisationen mot sina mål. Denna sorts kommunikation utgörs av bland annat budgetar.

**Kulturkommunikation** – Denna sort av kommunikation handlar om organisationens människosyn, dess etik och värderingar. Denna information finns sällan i skrift utan syns i sättet hur man kommunicerar muntligt, vilket gör att kulturkommunikation inte alltid är helt och hållet uppenbar för de anställda. Det kan vara till fördel för organisationen att sätta dess värderingar till skrift, för att få en förståelse för vilken sorts internkommunikation som organisationen eftersträvar.

**Informell kommunikation** – Denna typ av information skiljer sig från de övriga fem i den bemärkelsen att den varken är planerad eller styrd. Den här sortens information är den som sker på kaffepausen eller i korridoren. Det är den mest väsentliga informationen i en organisation och den existerar vare sig man märker den eller inte.

(Eriksson, 2001, s. 75-76)

## **9 DEN INTERNA KOMMUNIKATIONEN PÅ INTRUM**

VD:n för Intrum Justitia Oy i Finland heter Thomas Feodoroff och är ansvarig för hela Intrum Justitias verksamhet i Finland. Under honom delas verksamheten in i tre olika kategorier; (bilaga 1.) tjänster, försäljning, marknadsföring och kommunikation som en kategori och till sist stödverksamhet. Under kategorin tjänster hör två stora avdelningar som är verksamma med inhemsk indrivning. Vidare finns juridiska tjänster, inkasso, betalningsövervakning samt kreditbeslut. Dessa är alla placerade runt om i Finland. I Helsingfors sköts inhemsk indrivning och de juridiska tjänsterna, i Tammerfors sköts inkasso och betalningsövervakningen i Jyväskylä. Försäljning, marknadsföring och kommunikation går ut på precis vad namnen redan säger. Det finns bara en avdelning under denna kategori som vidare är indelad i fyra team. Hela denna kategori är belägen i Helsingfors. Till stödverksamheten hör ekonomi samt administration och all IT-verksamhet som också är indelade i olika team, främst i Jyväskylä och Tammerfors.

Alla avdelningar har en avdelningsansvarig. De ger order åt team ledarna som i sin tur är ansvariga för teamen under avdelningarna. Dessa team kan ytterligare vara uppdelade i mindre grupper som påverkar arbetsfördelningen. Men alla inom teamen skall ändå hela tiden samarbeta. Då det gäller förändringar inom organisationen eller större saker löper oftast informationen enligt ansvarighetsgrad, d.v.s. VD:n informerar avdelningsansvariga som i sin tur informerar team ledarna som i sin tur informerar team anhöriga.

### **9.1 Kommunikationskanaler på Intrum**

Främsta kommunikationskanalen på Intrum är e-post. Genom den kommunicerar man lätt och snabbt med alla anställda. Då det också är ett viktigt kommunikationsmedel utåt till kunder är e-post programmet hela tiden i användning av de anställda. De anställda har en personlig e-post inkorg och alla grupper inom teamen har en gruppinkorg där alla i gruppen kommer åt de meddelanden som finns där. I e-post programmet finns alla

anställdas personaliga e-post adresser så det är lätt att hitta mottagarens e-post adress. Om man inte vet namnet på någon anställd men däremot vet hur personen i fråga ser ut kan man gå till Intran och kolla i bildalbumet där det finns en bild på alla anställda. Till e-post programmet hör också en elektronisk anslagstavla och kalender där alla kan kolla vem som är borta och när de kommer tillbaka och andra kommande händelser samt skolningar och möten.

Möten hålls ofta på Intrum. Det finns team möten och avdelningsmöten och VD:ns roadshow som ordnas två gånger i året och är för alla anställda. Detta är tillfällen då man går igenom var Intrum står just nu och vart Intrum är på väg och nya mål man försöker nå. Detta är främst för att personalen skall veta vad de jobbar för och härigenom bli uppmuntrade. De mindre grupp- och avdelningsmötena ordnas allt emellan en gång i månaden upp till tre gånger i veckan. Men med det egna teamet försöker man träffas en gång i veckan. Alla som skall kunna ge kundservice är kopplade till en telefon så kommunikation internt sker till en viss del via telefon, men det är bättre att använda e-posten istället, så inte telefonlinjerna som är meningen för kunderna är upptagna. Bästa sättet att kommunicera inom teamet är att fysiskt gå till den man vill diskutera med då alla är belägna inom korta avstånd. Då man har en längre sak man vill diskutera är det enklare att pratas vid än att försöka framföra problemet i ett e-post meddelande.

Den mest frekventa kanalen för nyheter gällande hela koncernen är intranätverket. På intranätets första sida kan man läsa nyheter angående hela koncernen samt nyheter angående det land man befinner sig i. Denna sida uppdateras hela tiden så det är önskvärt de anställda läser intranätet varje dag för att hålla sig uppdaterade om vad som händer inom hela koncernen samt inom eget kontor. På intranätet finns också länkar till varje avdelning på varje kontor. Under dessa länkar finns information, dokument och färdiga blanketter för varje avdelning. Här informeras också team medlemmarna om nyheter angående endast den egna avdelningen. Alla team kommer in på alla avdelningar så informationen är tillgänglig för all personal. Då man informerar genom intranätet sätter det ett krav på de anställda att de själva faktiskt går och läser intranätet.

En stor mängd informationsutbyte sker också mellan gruppmedlemmarna inom den egna gruppen. Där gör man dagligen upp arbetsfördelningen inom gruppen samt frågar varandra om råd och tilläggsinformation. Risken finns alltid att någon information har undgått någon anställd och då är det bra att kunna kolla med de andra inom gruppen. Eftersom alla gruppmedlemmar är beroende av varandras arbetsinsats, är det ytterst viktigt att kommunikationen fungerar.

## **9.2 De anställda på Intrum**

För att de anställda skall trivas på arbetsplatsen och känna sig som en del av Intrum Justitia ordnas med jämna mellanrum resor för skolning, team-kvällar och julfester. Det är då meningen att de anställda lär känna varandra bättre utanför arbetsmiljön så en gemenskap bildas och det blir lättare att jobba tillsammans. Också ergonomin på Intrum prioriteras. Alla anställda skall ha en ergonomisk arbetspunkt var det dagliga arbetet utförs utan belastning. Miljön på kontoret främjas av gröna växter samt kaffeautomater och olika mötesrum med soffgrupper för att öka trivselen. Varje år har varje anställd ett utvecklingssamtal med sin förman för att diskutera var den anställda anser sig själv befinna sig angående sina egna mål, gemenskapen med sin egen grupp och framsteg samt nackdelar osv. Detta kan vara mycket viktigt att gå igenom så den anställda får för det första en känsla av att företaget bryr sig om de anställda samt att kolla upp om de tidigare målen nåtts och hur situationen för just den anställda i fråga ser ut. Då är det stor chans att man undviker oro hos de anställda, som att de inte riktigt vet vad som återstår att lära sig eller vad de redan borde kunna.

## **9.3 Shannons och Weavers modell tillämpad på Intrum Justitia**

Informationskällan kan som exempel utgöras av inrikes indrivningens förman. Då hon skriver ett e-post meddelande och sänder detta elektroniskt till sina underarbetare, utgör e-post meddelandet själva budskapet och sändaren samt mottagaren utgör i själva verket datorerna med vilkas hjälp man läser budskapet. Avkodaren är alla underarbetare som

tolkar e-post meddelandet. Då budskapet transporteras mellan datorerna kodoas det först om till elektronisk text som via alla datorkablar förmedlas till utsatta mottagare där sedan budskapet avkodoas till läsbar text igen. Brus kan i det här fallet utgöras av felaktiga e-post adresser, avbruten Internet anslutning eller full e-post inkorg samt om den anställda inte är närvarande just då eller inte har påkopplat sitt e-post program.

## 10 INTERVJUSVAREN (SE BILAGA 2.)

Fråga 1.

Då jag frågade den första gruppen vad de tyckte om den direkta kommunikationen inom *arbetsgrupperna* ansåg de att tidigare då personalen ännu inte var indelad i små grupper nådde inte all information fram till alla mottagare samt att det ofta hände att fel information sändes till fel mottagare. Nu under det senaste året har personalen inom de olika teamen blivit indelade i mindre arbetsgrupper på tre till fem personer. *”Indelningen av vårt team i mindre arbetsgrupper har verkligen underlättat kommunikationen”* påpekar alla i den andra gruppen. Tack vare dessa tydligare indelningar är det lättare att förmedla informationen till rätt mottagare. De tillade också att det är lättare att först förmedla meddelandet inom sin egen grupp och sedan föra ut meddelandet till resten av teamet som grupp än att alla fungerar som enskilda individer inom teamet.

Den andra gruppen som är finskspråkig hade inte något speciellt att tillägga till vad den första gruppen redan påpekat. De ansåg också att kommunikationen blivit bättre efter indelningen i mindre grupper.

Då jag ställde frågan vilket som är mervärdet med öppen och rak kommunikation framför andra kommunikationskanaler svarade båda grupperna att det beror mycket på vad man kommunicerar. *”Då meddelandet är personligt är det bättre att förmedla meddelandet via e-post direkt till mottagaren istället för att diskutera meddelandet via telefon då det finns en risk att andra också kan uppfatta meddelandet”* konstaterade den första gruppen.

Den andra gruppen konstaterade att det lätt sker missförstånd även under rak och direkt kommunikation. *”Jag föredrar e-post eftersom man då kan gå tillbaka flere gånger och kontrollera innehållet men visst förekommer det även fall där e-post inte är tillräckligt och man måste gå till sändaren för att kontrollera meddelandet i alla fall genom en direkt kommunikation för att förstå sändaren bättre”* förklarar andra gruppen.

Jag frågade sedan om de ofta stöter på kommunikations missförstånd och hur man kan undvika dessa. Till detta svarade den första gruppen *”det sker ofta missförstånd inom hela teamet eller då en enskild individ försöker kommunicera till resten av teamet, men kommunikationen inom de egna arbetsgrupperna på tre till fem personer löper mycket bättre utan desto större missförstånd”*. Den andra gruppen svarade samma sak och tillade att detta beror på att vi är alla olika människor och tolkar saker och ting på olika sätt. För att kommunikationen skall fungera bättre är det viktigt att man lär känna varandra bättre, vilket är grundorsaken till varför kommunikationen fungerar bättre inom de mindre arbetsgrupperna eftersom man spenderar mest tid med sin egen arbetsgrupp.

Till den första frågan kan man kort säga att kommunikationen fungerar bättre inom de mindre arbetsgrupperna än inom hela teamet. Då man kommunicerar via e-post kan det vara bra att kolla upp meddelandet med sändaren via direkt kommunikation. För ett förbättrat kommunikationsflöde är det också viktigt att lära känna sina medarbetare och lära förstå dem.

## Fråga 2.

I min andra fråga var jag ute efter hur samarbetet mellan de olika *avdelningarna* fungerar. Den första gruppen kunde inte direkt komma på några kommunikationsproblem men tillade till slut att det kan vara problematiskt att kontakta de andra avdelningarna då det till och med finns manualer på Intranätet hur man skall kontakta de andra avdelningarna, d.v.s. i vilken ordning man skall säga sitt ärende och vad man heter osv. Ett annat problem kan också vara att mottagaren inte är fysiskt på plats då man försöker nå denne. Den andra gruppen tyckte att *”de andra avdelningarna slarvar lätt med att inte svara på e-post meddelanden eller informera att de mottagit meddelandet för behandling vilket är rent ut sagt störande eftersom man inte har någon aning om ifall ärendet gått vidare för behandling eller informationen nått fram”*. Det konstaterades också att det sker lite öppen och rak kommunikation mellan avdelningarna p.g.a. de långa avstånden.



Då jag frågade hur de främst kommunicerar med de andra avdelningarna svarade båda grupperna via telefon eller e-post eller också korta meddelanden sända direkt via programmet från ärendet i fråga. Valet av kanal beror på vad saken gäller.

Till svar på min fråga hur man skulle kunna förbättra kommunikationen mellan avdelningarna svarade den första gruppen *”alla avdelningar skulle kunna få mera information om hur man skall kontakta andra avdelningar, inte långa manualer, men t.ex. genom vilken kanal och vilken nödvändig information som bör nämnas i meddelandet”*. Den andra gruppen tyckte det skulle behöva hållas skolningar om de andra avdelningarna, deras arbetsuppgifter samt hur man bäst når dem. *”Jag vet inte ens vilka kommunikationskanaler de andra avdelningarna använder sig av och om det finns flere kanaler utöver de kanaler vi använder oss av”*.

Eventuella lösningar till kommunikationsproblemen mellan de olika avdelningarna kunde då vara skolningar samt mera information om arbetsuppgifterna de andra avdelningarna har. Det kunde också vara bra att sätta som allmän regel internt på företaget att meddela sändaren då meddelandet är mottaget så sändaren vet att det nått fram.

Då jag frågade grupperna vad de anser om att dela sina erfarenheter med de andra anställda svarade båda grupperna att man delar flitigt erfarenheter inom sin lilla arbetsgrupp men inte med hela teamet. Alla var dock av den åsikten att man bra skulle kunna dela erfarenheter med hela teamet. Den finskspråkiga gruppen berättade om det ”gula kortet” och att det nu finns elektroniskt på Intranätet. Med det gula kortet kan de anställda ge feedback till andra avdelningar elektroniskt. Efter att kortet blivit elektroniskt har användningen också ökat.

### Fråga 3.

Jag frågade vidare vad grupperna tyckte om Intrums ”vi-anda”. Den första gruppen svarade då: *”Finns det någon sådan?”* De konstaterade trots allt att visst ordnar Intrum julfester, team-dagar samt skolningar för de anställdas välbefinnande. De ansåg dock att då

tanken bakom dessa team-dagar är att umgås med alla inom hela teamet och lära känna varandra bättre, fungerar inte detta riktigt eftersom alla ändå tenderar att umgås med sina egna arbetsgrupper. Den andra gruppen tyckte däremot att Intrum har en stark vi-anda med tanke på att Intrum ordnar julfester, skolningar, resor, team-dagar, ishockey, inne-bandy, konstaktiviteter samt andra evenemang och idrottstillfällen. Då det ordnas någonting är deltagarantalet procentuellt högt.

Det existerar en stark vi-anda på Intrum. Företaget vill att de anställda skall trivas för att få en bättre arbetsmotivation och det har de lyckats med medtanke på det höga deltagarantalet.

#### Fråga 4.

I min fjärde fråga frågade jag om de anställda upplever att det är svårt att kommunicera med ledningen. Ingendera av grupperna hade någon erfarenhet att kommunicera med ledningen men de visste alla att ifall ett sådant tillfälle blir aktuellt skall man kontakta förmannen som sedan tar kontakt med ledningen. Däremot sker kommunikationen i motsatt riktning med större frekvens. Ledningen lägger ofta ut ny information samt rapporter på Intranätet till personalens förfogande t.ex. då de haft möte och vad som behandlats under mötet. De skickar också ut e-post till de anställda då de lagt ut ny information på Intranätet. Den andra gruppen tillade kort att personalen också får delta i verkställande direktörens Road Show som hålls för de anställda två gånger i året där de anställda informeras hur det gått för företaget i siffror och statistik.

Båda grupperna vet hur de skall gå tillväga för att kontakta ledningen ifall detta skulle komma på fråga. De anser också att de får tillräckligt med information av ledningen.

#### Fråga 5.

Sedan tog jag upp frågan vad grupperna anser om hur man löser konflikter internt och om övriga anställda blir informerade om eventuella konflikter. Den första gruppen

konstaterade kort att det är förmannens sak att sköta interna konflikter. *"Vi andra anställda informeras inte egentligen om saken men vi får höra det förr eller senare i alla fall."* Den andra gruppen tillade att ifall det rör sig om en större sak som berör även andra anställda borde nog information om konflikten förmedlas vidare.

#### Fråga 6.

Då jag tog upp de fyra faktorerna; kulturella, sociala, personliga samt psykologiska, hade grupperna vagt med åsikter. Den första gruppen som är svenskspråkig pointerade att man träffar på olikheter mellan olika regioner varifrån de andra anställda kommer ifrån. De tycker också att mottagarens humör mycket påverkar kommunikationen.

Jag tog istället upp nästa fråga som gällde vad de anser om de olika kommunikationskanalerna på Intrum. Första gruppen kom endast på nackdelar så som att de anser e-post-skickade meddelanden är för långa samt innehållande för mycket information på en gång. De tyckte också vissa meddelanden skickas till fel avdelningar i onödan. De sade också att det finns för mycket information på Intranätet och de har svårt att hitta där. De frågar hellre varandra än att försöka söka sig fram på Intranätet. De tyckte också alla arbetsgrupper kunde rensa sina e-post inkorgar för att underlätta sökandet av meddelanden för de andra i teamet. Grupp två såg Intranätet som både en fördel och en nackdel *"där finns all information för det dagliga arbetet men nackdelen är att det är svårt att hitta den där"*. De använder sig ännu mycket av e-post för det är enkelt och snabbt. Nackdelen är att det inträffar att meddelandet inte gått fram till mottagaren eller att innehållet misstolkas.

Finns det då behov för nya kanaler? Första gruppen ställde genast frågan *"Hur skulle det vara med något slag av arbets-chat eller chat-forum kopplat till e-postprogrammen?"*. *"Då skulle man snabbt och enkelt kunna fråga varandra korta frågor eller kort diskutera vidare åtgärder angående något ärende."* Den andra gruppen skulle hellre se en förbättring av Intranätet och alla arbetsinstruktioner som är utsatta där. De använder sig också gärna av de korta meddelanden som är möjligt att skicka direkt från ärendet i

fråga via programmet man använder sig av. Nackdelen för tillfället är att de inte är till 100 % tillförlitliga, d.v.s. de når inte alltid fram till mottagaren.

Jag frågade sedan om feedbacksystemet på Intrum men enligt de båda grupperna existerar det inte något sådant system. De båda grupperna nämnde det gula kortet igen och att man kan göra det elektroniskt. Den finskspråkiga gruppen tillade ytterligare att man också kan framföra saken till sin förman som sedan behandlar ärendet. De anställda har också en gång per år ett utvecklingssamtal med sin förman där den anställda har möjlighet att framföra sina åsikter.

Den första gruppen svarade att språket kan vara en orsak till varför det kan uppstå störningar i kommunikationen då jag frågade om brus lätt förekommer på Intrum. Då man inte är insatt i begreppen som dagligen används på Intrum kan det vara svårt att förstå den interna kommunikationen. Den andra gruppen höll med och tillade att det kan vara svårt för nyanställda eftersom programmen som används på Intrum består av en massa förkortningar. *"Man kan säga att vi har ett eget språk på Intrum."* De båda grupperna var ändå överens om att kommunikationen fungerar inom deras egna arbetsgrupper.

Här var båda grupperna överens om att Intranätet samt alla instruktioner som finns där, borde sorteras. I den andra gruppen var man inte heller nöjd med tillförlitligheten på de interna meddelanden man kan sända direkt från programmen. Grupperna ansåg också att de andra arbetsgrupperna kunde sortera sina e-post program samt andra platser var information sparas eftersom andra i teamet också använder sig av dessa arkiv.

Fråga 7.

Då jag frågade båda grupperna om Intrums vision samt mission svarade de båda grupperna mig med ett förvånansvärt ansiktsuttryck. De kunde inte säga vad Intrum står för. Svaret lät istället följande; *"Det står på Intrums hemsida som är avsedd för*

kunderna". Vi tog istället itu med nästa fråga angående vad de har för åsikter om personalmötena. Den första gruppen ansåg att de är mera onödiga än nödvändiga. De var främst missnöjda över att den feedback som går igenom där aldrig är positiv. Det går endast igenom dålig feedback och sådant som bör förbättras. De ansåg också att möten inte berör alla i teamet och att det skulle kunna ordnas skolning eller informationstillfällen för endast dem som behöver det. Enligt första gruppen är möten inom arbetsgruppen mycket effektivare. Där behandlas endast sådant som berör dem. Den andra gruppen tyckte däremot möten kunde ordnas oftare. De var också missnöjda över att även på mötet används våra förkortningar i vårt tal och alla hänger inte med eller har svårt att förstå vilket leder till att de missförstår innebörden eller ignorerar hela informationen. De var också missnöjda med att då någon anställd gett feedback till förmannen i förtroende har förmannen bett personen själv i fråga framställa saken eller problemet. De ansåg detta höra till förmannen att ta upp anonymt. De påpekade också att personalen själv måste påminna förmannen om mera information som förmannen lovat ge ut, men sedan glömt bort.

Är alla medvetna om vad som händer runt om i byggnaden eller andra företagsanstalter? Båda grupperna svarade att det står tydligt på Intranätets förstasida. Det är sedan en annan sak om de anställda ger sig tid att läsa informationen där.

Jag frågade sedan om det förekommer mycket rykten och enligt båda grupperna förekommer det. Meddelandet hinner dessutom ändra flere gånger under dess fortlöpande. *"Detta påverkar såklart kommunikationen"* fortsätter grupp två. *"De anställda kan ha fått fel anvisningar via dessa rykten vilket orsakar problem."*

*"Vi föredrar att kommunicera muntligt inom den egna arbetsgruppen men elektroniskt med resten av teamet"* då jag frågade grupp ett vilken grupp av kanal förekommer mest; skriftliga, elektroniska eller muntliga. Den andra gruppen kommunicerar helst elektroniskt eftersom det är lättast och meddelandet arkiveras ifall det behövs kontrolleras senare.

Min sista fråga gällde vad de anställda anser om Intrums informationsflöde. Första gruppen tyckte de får den information de behöver. Angående vissa saker kunde det finnas mera information då det i andra fall finns för mycket. ”*Det är svårt att hitta den rätta balansen*” sade grupp ett. Den andra gruppen höll med om att det finns tillräckligt med information men det skulle vara enklare att utnyttja den då Intranätet skulle vara bättre sorterat. I grupp två konstaterade de att ibland känns det som om det finns för många kommunikationskanaler. ”*Ibland vet man inte vilken kanal man skall använda eller var man skall söka informationen.*”

De båda grupperna tycker det är nödvändigt med personalmöten men ena gruppen anser det är bättre med möten inom den egna arbetsgruppen då den andra gruppen tycker mötena för hela teamet kunde ordnas oftare. Båda grupperna var också överens om att det finns tillräckligt med information angående de andra företagsanstalterna utlagd på Intranätet. Det är upp till var och en att vara aktiv och läsa där. Rykten förekommer och kan lätt leda till missförstånd. Då detta uppstår borde saken med detsamma redas ut innan större misstag sker. Grupperna kommunicerar helst muntligt inom den egna arbetsgruppen men elektroniskt inom hela teamet.

## 11 VALIDITET OCH REABILITET

Då man gör undersökningar eller forskningar är det lika viktigt att behandla ämnet före som efter undersökningen. Det är viktigt att ta i beaktande eventuella problem man stött på längs med vägen och fundera vad som kunde ha gjorts annorlunda för att nå bättre resultat. Desto längre fram i mitt arbete jag kom, märkte jag saker jag kunde ha gjort annorlunda. Jag tror att undersökningarna från år 2004 och år 2006 är där skon klämmer mest. Jag har baserat min undersökning på två små odetaljerade undersökningar som jag inte vet bakgrunden till eller på exakt vad frågorna baserat sig. Jag ansåg då att de tidigare gjorda undersökningarna kunde utgöra en bra utgångspunkt för mitt arbete för att sedan undersöka vad skillnaden mellan undersökningarna kunde bero på. Det största

problemet med dessa tidigare gjorda undersökningar var att det inte framgår vem som deltagit i undersökningen, d.v.s. från vilka team och hur länge de jobbat där. Ett annat problem var att de tidigare undersökningarna var fyra och sex år gamla, och efter det har det skett mycket förändringar angående den interna kommunikationen. De anställda jag intervjuade hade börjat i huset efter år 2006 så de kunde inte riktigt uttrycka sig om förändringarna mellan 2004 och 2006. Många var dessutom nyanställda så de hade inte ännu hunnit bilda sig en helhets uppfattning om den interna kommunikationen.

Jag anser att jag genom min öppna intervju fick bra svar som Intrum kommer att ha nytta av men själva utgångspunkten för min undersökning var kanske inte den bästa. Av mina intervjusvar framgår det klart att det skett en förbättring sedan 2006 inom kommunikationen internt. Dock utfördes intervjun på bara en bråkdel av Intrums anställda, men jag tror ändå resultatet lutar åt samma håll eftersom den interna kommunikationen tycks fungera. Visst finns det alltid rum för förbättringar samt vidare utveckling och nya idéer, men jag tror inte intervju svaren skulle vara av denna positiva kaliber ifall den interna kommunikationen inte alls skulle fungera. Alltid finns det anställda som anser att det inte fungerar.

## 12 RESULTATET

Den mest märkbara positiva förändringen är, enligt båda de intervjuade grupperna, indelningen av hela teamet i mindre arbetsgrupper på tre till fem personer. Detta underlättar och samtidigt förstärker kommunikationen inom den lilla arbetsgruppen för att sedan kommunicera till resten av teamet. Kommunikationsförmedlingen är klarare. Då detta visat sig fungera, anser jag man skulle kunna använda sig av de mindre arbetsgrupperna som utgångspunkt och rikta kommunikationen därifrån. Då undviker man att varje enskild anställd försöker kommunicera till hela teamet. Då är risken större att budskapet som sänds misstolkas eftersom sändaren är ensam men mottagarna flere med alla individuella sätt att avkoda budskapet. Då man som grupp sänder ett budskap till några andra grupper sänds för det första budskapet färre gånger samt det mottas och avkodas av en grupp som med varandras hjälp kan tolka meddelandet. Detta skulle medföra att också Intrums kommunikationsschema skulle utvidgas. Det skulle fortsätta neråt genom att ytterligare indela teamen i de små arbetsgrupper som finns. Detta skulle förkorta kommunikationssträckorna samt antalet sända budskap.

E-post är en av de mest använda kommunikationskanalerna. För att e-post kanalen skall fungera effektivast, ställer det några krav på användarna. Budskapen bör endast innehålla nödvändig information och skall sändas till rätt mottagare. Budskapen skall också skrivas så tydligt som möjligt för att undvika felavkodningar. Precis som Larsson nämner i sin bok Tillämpad kommunikationsvetenskap så är det viktigt att producera rätt information till rätt person på rätt sätt vid rätt tidpunkt.

Ifall budskapet innehåller en uppgift eller ett uppdrag bör mottagaren informera sändaren när uppdraget är utfört så även sändaren är medveten om att budskapet kommit fram samt uppdraget blivit utfört.

Då de olika avdelningarna på Intrum önskar få e-post meddelanden strukturerade på ett visst sätt, bör det finnas klara och lätt tillgängliga instruktioner över detta för alla anställda.



Kommunikationen mellan de olika avdelningarna verkade över lag vara oklar för de anställda, precis som i de tidigare undersökningarna år 2004 och år 2006 (se sid 3 och 4). Då kunde även en skolning eller några informationstillfällen vara på plats där alla avdelningar kunde presentera sina arbetsuppgifter, sina kommunikationskanaler samt hur de önskar bli kontaktade av de andra avdelningarna. Detta skulle också medföra att de anställda skulle få en bättre helhetsuppfattning av Intrums verksamhet internt. Då personalen bättre förstår sin roll i verksamheten, medför det bättre arbetsprestationer.

Tillförlitligheten i de interna budskapen direkt från programmen bör förbättras så sändaren garanteras att budskapet har kommit fram. Här kunde också mottagaren meddela sändaren att budskapet verkligen kommit fram.

Angående kommunikationen till ledningen, var alla medvetna om hur man skulle gå tillväga till skillnad från resultaten angående undersökningarna från år 2004 och år 2006. För att de anställda skall ha någon nytta av den information som ledningen ger personalen genom att lägga ut rapporter och annan information på Intranätet, krävs det att informationen skall vara klar och på ett sådant sätt framställt att alla förstår informationen. Alla skall ha möjlighet till materialet.

Intranätet verkar vara den kanal som behöver mest förbättring. För det första borde all information organiseras i en logisk struktur så det är lätt att orientera sig fram. Att förse allt material med logiska rubriker hjälper mycket. En annan sak som är viktigt är att informationen endast skall finnas på ett ställe på Intranätet och inte på flere olika ställen som endast förvirrar sökaren. Själva materialet som finns tillgänglig på Intranätet skall också vara uppdaterad med korrekt information och instruktioner skall vara klara. Desto simplare uppbyggnaden av Intranätet är, desto bättre. Då Intranätet inte nu fungerar som den skall, medför detta att de anställda inte använder Intranätet, utan istället frågar de andra anställda som kanske har föråldrad information. Då Intranätet är uppdaterat med rätt information och väl organiserat, ökar besöksantalet vilket leder till att även rykten minskas.

De anställda borde rensa eller sortera sina e-post program och andra platser där information sparas så det är enklare att hitta det man söker. Ofta gäller det att snabbt hitta information från någon annans arkiv medan kunden väntar i telefonen och då underlättar det om arkiven är organiserade. En lista på de mest använda förkortningarna kunde läggas ut på Intranätet för de nyanställda att bekanta sig med för att undvika missförstånd.

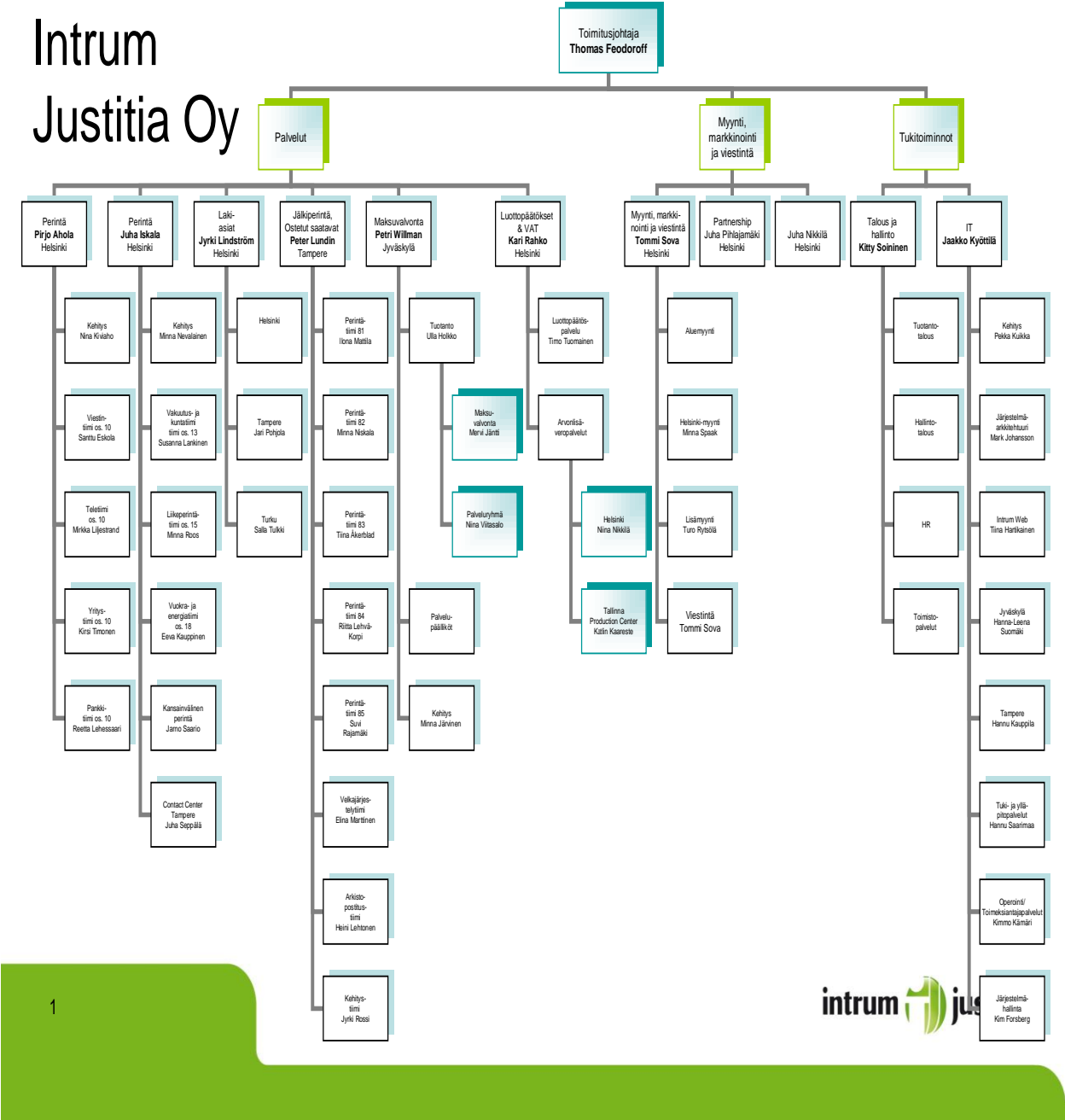
De anställda föreslog en arbets-chat som en ny kommunikationskanal. I dagens värld där man kommunicerar lika mycket elektroniskt som direkt, är chattar mycket populära. Jag har dock själv ingen personlig erfarenhet hur chattar fungerar på en arbetsplats. Fördelarna med chattar är att de är snabba, enkla samt billiga. Detta kunde utnyttjas på Intrum då man snabbt behöver kontrollera någonting med en annan anställd som sitter en bit bort, speciellt då man sitter i telefonen med en kund. Man kunde kanske koppla chatten till programmet man använder så båda parterna kan se samma information och diskutera kring det. Detta kan dock medföra att diskussionen fortsätter utöver arbetet och de anställda sitter istället och chattar med varandra som inte har med arbetet att göra. Också felavkodningar kan lätt uppstå eftersom budskapen man skickar genom chatten är väldigt korta. Jag tror också denna chat skulle ta upp mycket tid då man väntar på att mottagaren skall skriva ner sitt svar. Det går i princip lika snabbt med e-post. Men man skulle kunna diskutera kring detta och utveckla idén mera. Kanske detta kan vara ett alternativ i framtiden.

Det finns absolut behov för att utveckla ett bättre fungerande feedback system. Alla de anställda känner inte till det gula kortet som finns elektroniskt på Intranätet trots att användningen ökat. Det borde finnas möjlighet att kunna ge feedback både anonymt samt med sitt namn till alla avdelningar. De anställda har rätt att påverka och syftet med feedback är att märka bristerna för att kunna förbättra dem. Feedback är nyckeln till ständig förbättring.

För de intervjuade var Intrums mission samt vision oklar. Det är viktigt att personalen vet företagets vision, d.v.s. vart företaget är på väg och vad Intrum står för så de anställda förstår sin roll i verksamheten. Jag tycker företagets vision kunde tas bättre upp på t.ex. personalmöten eller under gemensamma evenemang. De anställda ansåg att personalmöten till en del var onödiga. De föredrar möten inom den egna arbetsgruppen. De anser att dessa är mer effektiva då man går igenom saker som faktiskt berör dem. Jag tycker inte personalmötena för hela teamet skall slopas för den delen, det är viktigt att hela teamet också sitter ner tillsammans för att inte glömma bort de andra arbetsgrupperna. Alla arbetsgrupper skall ändå fungera tillsammans som ett team. Det kunde också ordnas mera skolningar samt informationstillfällen så de anställda känner sig säkra att de innehar den information som behövs. Alla de anställda skall fungera som professionella inom branschen då de ger kundservice och skall kunna ge råd som ger kunden främsta fördel. Detta kräver att de anställda sitter på en säker kunskapsbas inom ämnet.

Som helhet tycks de anställda vara överens om att det finns tillräckligt med information, dock svår att hitta. Det finns så många platser var de anställda kan söka information, vilket förvirrar de anställda. Samtidigt använder sig de anställda av många kommunikationskanaler vilket också kan vara förvirrande.

BILAGA 1. INTRUM JUSTITIAS ORGANISATIONSSCHEMA



## BILAGA 2 INTERVJUFRÅGOR

Frågorna 1 – 5 grundar sig på de tidigare gjorda undersökningarna på Intrum på sidorna 3 och 4.

1. En försämring har skett angående den öppna och direkta kommunikationen inom arbetsgruppen mellan år 2004 och år 2006. Har ni märkt detta och på vilket sätt?
  - a) Vilket är mervärdet av öppen och rak kommunikation framför andra kommunikationskanaler?
  - b) Uppstår det kommunikations missförstånd lätt inom arbetsgrupperna? Hur skulle man kunna undvika dessa missförstånd?
2. Enligt undersökningen har det inte skett någon förändring angående samarbetet mellan de olika avdelningarna men resultatet ligger ändå under hela undersökningens medeltal. Vad kan orsakerna vara bakom detta, att samarbetet inte fungerar?
  - a) Hur sker kommunikationen mellan de olika avdelningarna?
  - b) Vilka faktorer kan påverka samarbetet eller kommunikationen? Hur skulle man kunna förbättra samarbetet?
3. Personalen delar mindre med sig av sina erfarenheter samt goda idéer mellan år 2004 till år 2006. Har ni några tankar eller funderingar vad detta kan bero på?
  - a) Berätta lite om vi-andan på Intrum.

4. Största förändringen har skett angående kommunikationen med ledningen.  
Upplever ni det svårt att kommunicera med ledningen? Varför?  
a) Kommunicerar ledningen ofta med personalen? Så som ny information eller nya anvisningar? Nås alla enkelt av denna information?
5. Det har även skett en försämring angående hur man löser interna konflikter. Vad kan denna försämring bero på?  
  
a)Blir övriga informerade om konflikten och orsakerna till konflikten efter att den utretts för att i framtiden kunna undvika liknande situationer?

## Kapitel 5.

6. a) Mottagaren är den som träffas av sändarens budskap. Mottagaren påverkas av fyra faktorer; kulturella, sociala, personliga och psykologiska. Hur upplever ni att dessa fyra faktorer kan påverka kommunikationen på Intrum?
- b) Det finns många olika kanaler genom vilka man kan kommunicera internt på Intrum. Vill ni kommentera någonting gällande kommunikationskanalerna?
- c) Finns det behov för nya kanaler?
- d)Berätta lite om feedback systemet på Intrum
- e) Då man kommunicerar kan det uppstå brus (störningar i kommunikationen) vilket oftast leder till misstolkning av budskapet. Upplever ni att detta sker ofta på Intrum?

## Kapitel 9.

7. a) Eriksson nämner i sin bok att utgångspunkten för att kommunikationen skall fungera både internt och externt är att personalen vet vad företaget står för och vad de jobbar för. Berätta kort om Intrums mission samt vision och hur personalen nås av denna information.
- b) Era åsikter om personalmötena?
- c) Är ni medvetna om vad som dagligen händer runt om i byggnaden, andra företagsanstalter eller i koncernen?
- d) Det vad de anställda pratar sinsemellan på kaffepausen eller i korridorerna, så kallat korridorsnack, kan lätt leda till rykten. Upplever ni att rykten lätt förekommer på Intrum? Ifall det finns, påverkar detta kommunikationen?
- e) Man kan dela in kommunikationskanalerna i tre grupper; skriftliga, elektroniska och muntliga kanaler. Åsikter kring dessa gällande Intrum?
- f) Vi lever i ett samhälle idag där informationsflöde är ett nyckelord. Vad anser ni om Intrums informationsflöde?

## 13 KÄLLOR

Bovey, C. Thrill, J. 1995, *Business Communication Today*, 4:e upplagan, McGraw-Hill, Inc: USA. ISBN 0-07-006876-3

Bark, M., *Intranät i organisationens kommunikation*, 1997, 1:2, Uppsala, Uppsala Publishing House AB

Byrman, A och Bell, E. 2001, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber

Eriksson, P. 1998, *Planerad kommunikation*, 2:a uppl. Lieber Ekonomi, Malmö

ISBN 91-47-04280-X

Falkenheimer, J, 2001, *Medier och kommunikation – en introduction*, 1:a uppl. Studentlitteratur:Lund. ISBN 91-44-01338-8

Goldhaber, G. Dennis, H. Richetto, G. Wiio, O. 1979, *Information Strategies – New Pathways to Corporate Power*, 1:a upplagan, Prentice – Hall, Inc: New Jersey.

ISBN 0-13-464651-7

John Fiske, 1982, *Kommunikationsteorier – En introduktion*, 1994, Centraltryckeriet AB, 202 s. ISBN 91-46-14599-0

Jacobsen, D I & Thorsvik, J. 2002, *Hur moderna organisationer fungerar*

ISBN 978-91-44-04780-5



Kotler P. 2005, *Principles of Marketing et al*, Pearson Higher Education

ISBN 978-01-31-46918-1

Larsson, L. (1997). Teoretisk plattform. *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

*Vinco kunskapsbank*, Under 00-talet blev intern kommunikation ett etablerat begrepp

Tillgänglig: [http://www.vinconet.com/display.cgi?page=nyheter\\_100114](http://www.vinconet.com/display.cgi?page=nyheter_100114) Hämtad: 18.10.2009

*Mälardalens Högskola i Sverige* Kommunikationsmodeller samt referensram

Tillgänglig <http://www.idt.mdh.se/kurser/ct3620/ht07/texter.pdf> Hämtad 23.10.2009

*Intrum Justitia Oy* samt Intrums intranät

Tillgänglig: <http://www.intrum.fi/> Hämtad: 10.4-29.11.2009

Wikipedia, använt som ordlista

Tillgänglig: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Etusivu> Hämtad: 10.4-15.10.2009

Samt sökning på ordet information och kommunikation

Tillgänglig: <http://sv.wikipedia.org/wiki/Information> Hämtad: 27.4.2009

Tillgänglig: <http://sv.wikipedia.org/wiki/Kommunikation> Hämtad: 27.4.2009

Intrum Justitia Oy:s hemsida

Tillgänglig: [www.intrum.fi](http://www.intrum.fi) Hämtad: 28.3.2009 – 12.2.2010